

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTO DE ADECUACIÓN DE SHOWROOM

RISK MANAGEMENT PROCESS IN THE SHOWROOM ADAPTATION PROJECT

Michelle Estefanía Archila Londoño¹

Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia

RESUMEN:

Se presenta un análisis sobre la gestión de riesgos en la implementación del proyecto de adecuación de showroom para la empresa Ecomatiz, partiendo de conceptos y procesos establecidos en el PMBOK®, por lo cual, se justifica la caracterización del proyecto a través de la aplicación de conceptos de alcance, tiempo y costo. Se lleva a cabo el paso a paso del proceso de gestión de riesgos con el fin de obtener el plan de respuesta que involucra estrategias que brindan soporte para tomar decisiones con el fin de disminuir los impactos identificados.

PALABRAS CLAVE: Entregables del proyecto, diseño innovador, incertidumbre, gestión de riesgos, proyectos, Espacio de exhibición.

ABSTRACT:

An analysis is presented about the risk management in the implementation of the showroom adaptation Project for the Ecomatiz company. This part of concepts and

¹ Profesional en Negocios Internacionales, Gerencia de Proyectos.

- Cra. 33a #30- 20, Bogotá – michellome01@gmail.com

procedures established by the PMBOK®. After, It justies the characterization of the Project developing concepts of scope, shedule and budget. Additionally, It explains a step by step process of rick management to obtain a response plan that involves strategies that provide support when making decisión to help reduce uncertainty.

KEYWORDS: Innivate disign, projects, project deliverables, rick management, showroom, unicertainty.

INTRODUCCIÓN

Ecomatiz es una compañía dedicada al diseño, la fabricación, instalación y restauración de muebles modulares, dentro de su portafolio de negocios ofrecen cocinas integrales, muebles de baño, closet, centros de entretenimiento, entre otros. Dentro de su planeación estrategia se encuentra el objetivo de penetración en el mercado a través de la apertura de su showroom, un espacio comercial que brinde una experiencia de compra innovadora y única a partir de un diseño innovador y practico que se adapte a los cambios en las tendencias en el mercado, al mismo tiempo que evite alto costos de remodelación en el mediano plazo.

El presente artículo se centra en el análisis de riesgos del proceso de factibilidad para el proyecto de apertura de showroom de la empresa mencionada, tomando como referencia el flujo de procesos para la gestión de riesgos que propone el Project Management Institute en su Guía PMBOK®, la cual expone los fundamentos para la dirección de proyectos. Se realiza análisis del paso a paso en el proceso de la gestión de riesgos con el fin de obtener un plan de respuesta que sea útil para tomar decisiones y que sirva como referencia en proyectos similares.

La gestión de riesgos es importante, ya que es una variable que puede influir de manera positiva a negativa sobre cumplimiento de los objetivos de los proyectos, teniendo incidencia sobre los costos, tiempo, alcance y calidad de los entregables. El

PMBOK® define el riesgo como un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad; el cual se puede causar por un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición.

El proyecto busca proporcionar un espacio de exhibición más conocido como Showroom, que permita al cliente comprobar la innovación y calidad de los productos que ofrece la empresa, así como también percibir la responsabilidad social empresarial reflejado en las buenas prácticas medioambientales, los anteriores elementos se integran para brindar una experiencia única de compra.

1 DESARROLLO Y REFLEXIÓN:

“Los proyectos son esfuerzos temporales para llevar a cabo un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2013, pág. 3), es decir que se caracterizan por tener una duración determinada que comprende inicio y final; además son únicos, a pesar de existir proyectos similares que sirvan como referencia, los proyectos se desarrollan bajo condiciones únicas que conllevan a tener riesgos únicos para cada proyecto. Es relevante estructurar la gestión de riesgos para cada proyecto, este proceso tiene como objeto tomar decisiones frente a las oportunidades o amenazas identificadas en las diferentes fases del proyecto, permite prepararse ante los problemas de forma anticipada y oportuna, así como formular un presupuesto de reserva para las contingencias relacionadas con cronograma y presupuesto. Pensando en lo anterior, el MPBOK® propone un proceso para la gestión de riesgos que incluye los siguientes pasos:

Ilustración 1



Ilustración 1 Flujo de proceso de un proyecto. Propiedad del autor.

Es preciso mencionar que para el caso de estudio se establece una relación contractual entre la Empresa Ecomatiz, la cual tiene el papel de sponsor y por otro lado el gerente del proyecto. El sponsor es “una persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito” (Project Management Institute, 2013, pág. 555). El sponsor es quien empodera al gerente del proyecto para tener a los colaboradores de la organización a disposición de las actividades del proyecto.

La adecuación del showroom de Ecomatiz es un proyecto que cumple con todas las características establecidas anteriormente, tiene establecido un alcance, cronograma y presupuesto. Como se puede ver en el siguiente gráfico, se definen las etapas del proyecto por medio de un EDT (Estructura de descomposición del proyecto), los cuales están definidos por los entregables del proyecto, estos a su vez están descompuestos por tareas más detalladas. Esta estructura aporta organización y brinda claridad al trabajo que se debe llevar en cada etapa para alcanzar el objetivo planteado para cada fase planeada; si bien no se percibe la fase de cierre de proyecto en el diagrama, esta sería la etapa final, definida como la entrega del showroom al sponsor.

Las etapas definidas dentro del esquema señalado están pensadas desde la estructura general que enmarca el ciclo de vida de los proyectos, dentro de la cual se identifican las etapas de planeación, ejecución y cierre del proyecto. Para el presente estudio de caso, la planeación se define en las fases de estudio de mercado y estudio técnico, actividades encaminadas a dar soporte de viabilidad al proyecto; por otro lado, la ejecución se compone por las fases de diseño, selección de materiales, compra de materiales y puesta en marcha, no sobra resaltar que estas actividades no son necesariamente antecesoras, sino que se desarrollan de manera simultánea.

Ilustración 2

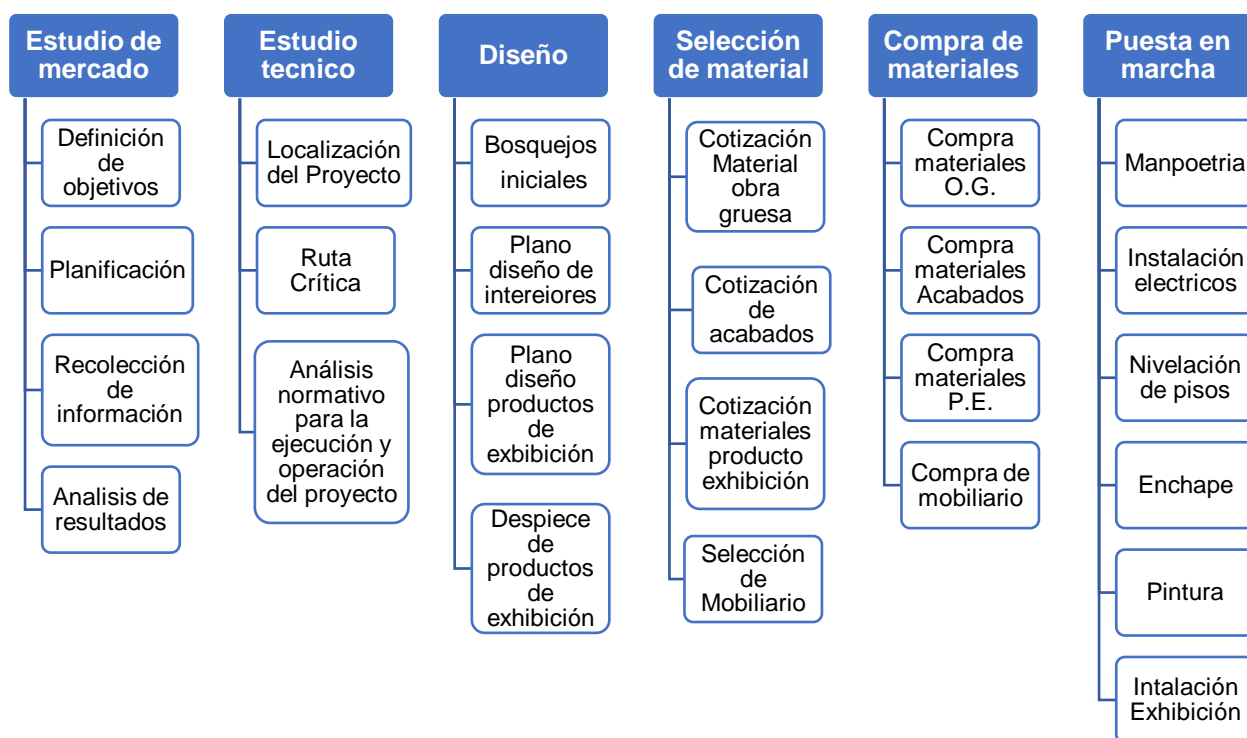


Ilustración 2 Estructura de descomposición del proyecto. Propiedad del autor.

Por otro lado, el PMBOK® define cronograma del proyecto como Una salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos. (Project Management Institute, 2013, pág. 536). Para el presente caso de estudio, se propone un cronograma de etapas desarrollado a partir del tiempo de duración de las actividades y las condiciones predecesoras que condicionan las actividades; el siguiente diagrama se obtiene a partir del desarrollo de una ruta crítica que pone como precedente la mayor cantidad de tiempo que puede tardar el desarrollo del proyecto, así como también toma a consideración las tareas que se pueden realizar de manera simultánea con tareas incluidas en la ruta crítica.

Ilustración 3



Ilustración 3 Cronograma de actividades del proyecto definido por semanas. Propiedad del autor.

El presupuesto del proyecto se desprende de la sumatoria de los costos en los que se incurre en cada actividad, es de gran importancia identificar de manera minuciosa estos valores porque permiten evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Los costos totales que abarcan el presupuesto establecido, acompañados por la proyección del retorno de la inversión, permite obtener indicadores que le dan respaldo al proyecto a la hora de su ejecución. Adicionalmente, el presupuesto se establece dentro del cronograma de actividades, herramienta que brinda beneficios a la hora de analizar el flujo de caja que

tendrá el proyecto, en este proceso se deben tener en cuenta las políticas de pagos establecidas en la etapa de planeación.

Tabla 1

EDT	Costo
Estudio de Mercado	\$ 1.230.000
Estudio tecnico	\$ 240.000
Diseño	\$ 900.000
Selección de material	\$ 200.000
Compra de materiales	\$ 32.000.000
Puesta en Marcha	\$ 15.800.000
Cierre del Proyecto	\$ 50.000
Total	\$ 50.420.000

Tabla 1 Resumen del presupuesto definido para cada EDT del proyecto. Propiedad del Autor.

1.1 Planeación la gestión de riesgos

Este proceso consiste en definir la manera en que se van a ejecutar las tareas de gestión de riesgos, en la medida en que se realice de una manera cuidadosa y explicita, aumenta la probabilidad de obtener un alcance con las características requeridas en el tiempo y bajo los costos definidos en la fase de planeación del proyecto. Este primer paso es vital para establecer los canales de comunicación con los interesados, así como obtener claridad sobre su nivel de compromiso y colaboración frente a las tareas asignadas.

Por consiguiente, se deben tener en cuenta documentos que hacen parte de la fase de planeación del proyecto como el Acta de constitución del proyecto, Plan para la dirección del proyecto y un registro de los interesados.

1.2 Identificación de riesgos

Antes de entrar hacer una lista de los posibles riesgos, el primer paso es hacer una categorización del tipo de riesgo que se pueden presentar durante la ejecución del

proyecto, estas categorías varían dependiendo del tipo de proyecto y pueden ser de tipo técnico, externo, de la organización o de la gerencia de proyectos.

Una vez definidas las categorías, es importante identificar las áreas organizacionales en las que pueden surgir los diferentes riesgos. La base para la identificación de los riesgos en cada área es la definición de supuestos, vistos desde un panorama optimista. A partir de dichos supuestos se podrán definir los riesgos y su impacto en cada fase del proyecto, ya que estos tienen incidencia positiva o negativa sobre factores como costos, alcance, cronograma y calidad.

Con el fin de tener claridad sobre el impacto que genera cada riesgo es indispensable clasificar su incidencia como una oportunidad o amenaza, así como la persona o área encargada de la actividad sobre la cual recae el riesgo. Posterior a la definición de riesgos identificados, es preciso definir su impacto, este puede ser sobre el alcance, presupuesto o cronograma, así como la persona responsable de las actividades relacionadas con el riesgo. En este mismo proceso se pueden definir los sucesos o alarmas que darían aviso a la materialización del riesgo, esta alerta toma el nombre de *Trigger*.

En la tabla 1 se desarrollan los anteriores conceptos, dando como resultado nueve riesgos que incluyen los procesos de diseño, exhibición, decoración, licencias y orden público, se toman a consideración las siguientes convenciones:

Tipo de Riesgo. A= Amenazas, O= Oportunidades

Impacto: C = Cronograma, P = Presupuesto, A = Alcance

TABLA 2.

Categoría	Supuesto	Riesgo	Impacto	Tipo	Responsable	Trigger
Diseño	Una vez aprobado el diseño del showroom, se dará por hecho que no se generaran cambios posteriores.	El sponsor decide cambiar diseño	C, P	A	Sponsor	Aviso formal de cambio por parte del sponsor
Exhibición	Se entiende que la calidad de los materiales comprados para exhibición es de óptima calidad según los requerimientos de los productos a exhibir.	Al detectar baja calidad en materiales se detendrá la obra.	C	A	Sponsor	Observación de problemas de calidad en materiales al recibirlos.
	El cliente tiene máximo 45 días iniciada la ejecución del proyecto para entregar los modelos de exhibición y sus políticas de uso con las características acordadas.	Cliente entrega modelos de exhibición con características diferentes a los planos iniciales.	C, P, A	A	Sponsor	Observación en evaluación de modelos terminados
		El cliente incumple con los tiempos de entrega acordados.	C, P	A	Sponsor	Notificación de retraso en la producción
Decoración	Una vez definida la compra de la decoración, pintura y materiales no se podrán presentar nuevas solicitudes de cambio.	Falta de existencias en los materiales cotizados en las tiendas seleccionadas	P, A	O	Coordinador de Compras	Cotizaciones solicitadas (excuses de materiales)
	El mobiliario comprado llegará al showroom 5 días antes de la inauguración.	Entrega prematura de mobiliario (falta de espacio para almacenamiento).	P	A	Proveedores	Notificación anticipada del envío
		Retrasos en la entrega de mobiliario.	C, P	A	Proveedores	Notificación de retraso de entrega
Licencias	Se obtendrá respuesta a más tardar 30 días a partir de radicación de solicitud de permiso de publicidad ante la SDA.	El trámite radicado ante la SDA se demora más de 30 días.	C	O	Líder externo de departamento jurídico	Congestión en trámite.
Orden Público	Se espera se respeten los acuerdos acordados con los interesados en los que se definen horarios de trabajo.	Los interesados presenten quejas por el ruido generado dentro del horario de trabajo establecidos.	C, P	A	Líder del proyecto	Queja formal por parte de los interesados.

Tabla 2 Identificación de Riesgos. Propiedad del autor.

1.3 Análisis cualitativo de riesgos

Con el fin de estructurar un plan de riesgos, es necesario priorizar algunos riesgos a través de la evaluación y combinación de la probabilidad de ocurrencia y posibles impactos; estos valores son únicos para cada proyecto, ya que dependen de su contexto. La tabla 2. representa las condiciones definidas para las escalas de impacto sobre los objetivos de tiempo y costo; refleja los rangos de días y dinero que podría durar el proyecto en un panorama pesimista, probable y óptimo.

Ahora bien, el paso a seguir es evaluar la probabilidad de impacto de cada riesgo identificado, de acuerdo con las definiciones consignadas en el plan de gestión de riesgos para seleccionar los riesgos que se tomaran a consideración para la elaboración del plan de respuesta frente a riesgos. Los riesgos con calificación más baja pasarán a una lista de observación para un futuro monitoreo. (Project Management Institute, 2013, pág. 229).

TABLA 3.

Probabilidad	Impacto				
	Muy Bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy Alto 0,80
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Tabla 3 Matriz de probabilidad e Impacto. Fuente: (Project Management Institute, 2013, pág. 331) Resumida para efectos en caso de estudio.

Para efectos del ejercicio, se toma como base los valores propuestos en PMBOK® para valorar las de impacto y probabilidad que pueden ser aplicadas a los riesgos de mayor importancia como se muestra en la Tabla 2, las escalas de valor de definen a partir de la severidad del impacto que puede existir.

En lo que respecta el caso aplicado, en la Tabla 3 se puede observar el cálculo del *Rick Score*, el cual se obtiene de la multiplicación entre la probabilidad e impacto establecidos para cada riesgo. Estos valores son obtenidos a partir de las reuniones desarrolladas con los interesados en el proyecto, son tomadas las opiniones en cuanto a la probabilidad que tiene cada riesgo y el impacto que puede tener en términos de alcance, tiempo y costo. En la columna final se pueden observar los riesgos que son elegidos para realizar el plan de respuesta, estos a su vez son organizados por orden de importancia y son seleccionados por tener los puntajes más altos de *Rick Score*.

Tabla 4.

Riesgos	TIPO	EDT	RISK RATING		PxI	PASA	RANKING
			P	I	RISK SCORE		
Instalación	A	PM	0,3	0,4	12%	SI	4
Mobiliario	A	PM	0,1	0,4	4%	No	X
Documentación	O	ET	0,7	0,2	14%	SI	3
Materiales	O	CM	0,5	0,8	40%	SI	1
Orden Publico	A	ET	0,1	0,05	1%	NO	X
Exhibición	A	PM	0,5	0,4	20%	SI	2
Calidad	A	PM	0,3	0,4	12%	SI	5

Tabla 4 Matriz de medición de probabilidad e impacto para el caso de estudio. Propiedad del autor.

1.4 Análisis Cuantitativo del Riesgo

Este proceso consiste en “analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág.

309), sirve para obtener información numérica sobre los riesgos para tomar decisiones que disminuyan la incertidumbre asociada a los mismos. Se toma como fundamento la priorización de los riesgos identificados durante el análisis cualitativo, reflejadas en la *Short List*. No obstante, para el proyecto caso de estudio se carece de antecedentes que brinden la información suficiente que proporcione bases para estimar los impactos, por tal motivo solo se tomará a consideración el análisis cualitativo obtenido.

1.5 Plan de respuesta de Riesgos

El plan de respuesta de riesgos incluye las estrategias que se proponen para cada riesgo, las estrategias planteadas por el PMBOK® son:

- Evitar: consiste en eliminar la amenaza que trae consigo el riesgo, no obstante, implica un cambio en la dirección del proyecto para eliminar por completo la amenaza, aunque no necesariamente traen consigo cambios tan drásticos en la medida en que muchos riesgos surgen al inicio de los proyectos, estos se pueden evitar teniendo una planeación de alta calidad que incluya por ejemplo mejoras en la gestión de comunicaciones.
- Transferir: Como la palabra lo dice, se centra en transferir el riesgo, en este caso a un tercero, puede ser una compañía que es especialista en un tema o proceso, lo que permite disminuir la incertidumbre.
- Mitigar: Para este caso, el equipo de trabajo es el que realiza tareas para disminuir la posibilidad de ocurrencia e impacto que puede tener dicho riesgo.
- Aceptar: Es una estrategia que toman algunos equipos de trabajo, los cuales deciden no tomar acciones debido a que altera en gran medida la dirección del proyecto, en este caso se pone en riesgo la rentabilidad del proyecto, ya que lo más posible es que se incurra en más tiempo y costos.

Tabla 5

RIESGO	TIPO	EDT	RISK RATING		RISK SCORE	ESTRATEGIA	RISK ACTIONS	RESPONSABLE	VALIDADOR
			P	I					
Instalación	A	DE	2	8	16	Mitigar	A1. Asignar persona responsable del área de compras para realizar el proceso de compras según las políticas establecidas	Lider de Proyecto	Sponsor
							A2. Elaborar un check list de materiales comprados y requeridos según según el cronógrama de actividades de manera semanal	Auxiliar de Compras	Coordinador de Compras
Documentación	O	L	6	6	36	Mejora	C1. Asisgnar formalmente y por escrito a un responsable para hacer seguimiento y control a la solicitud de publicación del aviso de los 30 días establecidos por la SDA.	Lider de Proyecto	Sponsor
						Compartir	C2. Realizar seguimiento mensual con el abogado contratado de manera externa para dar seguimiento a trámite de publicación de aviso.	Lider de departamento juridico externo	Lider de Proyecto
Materiales	O	ES	6	6	36	Mejorar	D1. Establecer 3 proveedores alternativos por producto para dar respuesta oportuna frente a la obsolescencia de los materiales	Auxiliar de Compras	Coordinador de Compras
							D2. Clasificar proveedores según experiencia y calidad de materiales para elegir los precios más favorables.	Coordinador de Compras	Lider de Proyecto
Exhibición	A	D	8	8	64	Mitigar	F1. Establecer una lista de materiales alternativos para obtar por estos en el momento de que los materiales solicitados	Auxiliar de Compras	Coordinador de Compras
							F2. Solicitar cotización anticipada de materiales alternativos con el fin de dar rápida respuesta al momento de que los materiales	Auxiliar de Compras	Coordinador de Compras
Calidad	A	ES	6	8	48	Mitigar	G2. Asisnar un comité que realice pruebas de calidad de los materiales de acuerdo a las exigencias emitidas por el esponsor	Lider del Proyecto	Sponsor
							G1. Solicitar muestras y disponibilidad de los materiales con la calidad requerida por el sponsor	Coordinador de Compras	Lider del Proyecto
SUMA			28	36	200				

Tabla 5 Plan de Respuesta de Riesgos. Propiedad del autor.

2 CONCLUSIONES

Como bien se propone identificar los riesgos del proyecto, al inicio de trabajo, se puede decir que los riesgos identificados con mayor incidencia negativa sobre el proyecto son los relacionados con la instalación de la decoración del showroom, las posibles demoras en la instalación de los productos de exhibición, la calidad de los materiales para la adecuación y los retrasos en los trámites legales para permisos publicitarios. Respecto a dichos riesgos se proponen estrategias de mitigación, hacer mejoras y compartir el riesgo. Por otro lado, se detectan riesgos que significan oportunidades, dentro de los cuales se encuentran el proceso de documentación legal y la compra de materiales, para los cuales se propone dentro del plan de respuesta, estrategias como realizar mejoras y compartir el riesgo con un tercero con el fin de disminuir la incertidumbre.

3 RECOMENDACIONES

Para las empresas con mayor experiencia en el mercado, se aconseja hacer uso de la información resultante de proyectos realizados con anterioridad, esta información es útil en la medida en que permite realizar un análisis cuantitativo que brinda mayor detalle sobre estrategias para gestión de riesgos de nuevos proyectos; con el fin de aprovechar de manera más eficiente dicha información se recomienda prestar atención y dedicar esfuerzos a la gestión de integración que se concentra en el control de cambios y aprendizajes de los proyectos.

TABLA DE CONTENIDO

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTO DE ADECUACIÓN DE SHOWROOM	1
RESUMEN:	1
PALABRAS CLAVE:.....	1
ABSTRACT:	1
KEYWORDS:	2
INTRODUCCIÓN	2
1 DESARROLLO Y REFLEXIÓN:.....	3
1.1 Planeación la gestión de riesgos.....	7
1.2 Identificación de riesgos.....	7
1.3 Análisis cualitativo de riesgos.....	10
1.4 Análisis Cuantitativo del Riesgo	11
1.5 Plan de respuesta de Riesgos.....	12
2 CONCLUSIONES	14
3 RECOMENDACIONES.....	14
4 BIBLIOGRAFÍA.....	16

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Resumen del presupuesto definido para cada EDT del proyecto.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2 Identificación de Riesgos.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 3 Matriz de probabilidad e Impacto.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 4 Matriz de medición de probabilidad e impacto.</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 5 Plan de Respuesta de Riesgos..</i>	<i>13</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Flujo de proceso de un proyecto.....</i>	<i>4</i>
<i>Ilustración 2 Estructura de descomposición del proyecto.....</i>	<i>5</i>
<i>Ilustración 3 Cronograma de actividades del proyecto definido por semanas.....</i>	<i>6</i>

BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del MPBOK®)* (5 ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
<p>PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTO DE ADECUACIÓN DE SHOWROOM</p>		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Archila Londoño	Michelle Estefanía	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Souza	Andres	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Negocios Internacionales 5 JF	Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Especialización	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá D.C.	2018	16
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Entregables del proyecto	Uncertainty	
Diseño innovador	Innivate disign	
Incertidumbre	Rick management	
Gestión de riesgos	Project deliverables	
Proyectos	Projects	
Espacio de Exhibición	Showroom	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>Se presenta un análisis sobre la gestión de riesgos en la implementación del proyecto de adecuación de showroom para la empresa Ecomatiz, partiendo de conceptos y procesos establecidos en el PMBOK®, por lo cual, se justifica la caracterización del proyecto a través de la aplicación de conceptos de alcance, tiempo y costo. Se lleva a cabo el paso a paso del proceso de gestión de riesgos con el fin de obtener el plan de respuesta que involucra estrategias que brindan soporte para tomar decisiones con el fin de disminuir los impactos identificados.</p>		

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

El suscrito

Michelle Estefanía Archila Londoño identificada con C.C. N° 1010213651, actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTO DE ADECUACIÓN DE SHOWROOM,

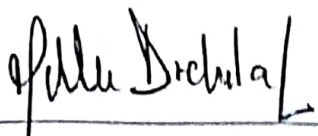
Elaborada para efectos de optar por el título de profesional en Negocios Internacionales. Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C, el año 2018 del mes de Mayo a los 30 días.

Michelle Estefanía Archila Londoño

Firma 
C.C.1010213651

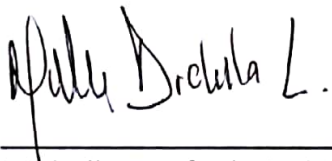
Bogotá D.C., 30 Mayo de 2018

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales.

Cordialmente,



Michelle Estefanía Archila Londoño
C.C. 1010213651